

ISSN 1994-7836 (print)
ISSN 2519-2477 (online)

УДК 658.3

Article info
Received 22.02.2017 p.

М. Ф. Гончар, Ю. В. Білик

НУ "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ У СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ. СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто теоретичні та методологічні підходи до визначення сутності поняття "стрес" та класифікації видів стресів. Вивчено функцію, роль та призначення стрес-менеджменту на підприємствах різних галузей. Розкрито вплив певних видів стресів на прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства та створення потрібного мікроклімату для його ефективного функціонування. Наведено класифікацію стресів за класифікаційними ознаками та наявні можливості боротьби з ними за допомогою різноманітних інструментів, що відповідають потрібним критеріям. Оцінено вплив стресових ситуацій безпосередньо на ефективність діяльності колективу досліджуваного підприємства, виділено позитивні та негативні наслідки стресової ситуації. Зроблено висновки про можливості виокремлення шляхів боротьби із стресом та наведено конкретні приклади їх застосування. Охарактеризовано варіанти застосування запропонованих заходів боротьби зі стресом на підприємствах та здійснено опис позитивних та негативних наслідків використання коучингу для покращення управління в умовах стресу. Запропоновано напрями для здійснення подальших досліджень, пов'язаних із зменшенням негативного впливу стресових ситуацій, що можуть виникати на підприємствах з тих чи інших причин.

Ключові слова: стрес, управління у стресових ситуаціях, організаційна поведінка, коучинг, управлінське рішення.

Постановка проблеми. Завжди вважали, що стрес – це явище, яке притаманне лише тим підприємствам, у яких умови праці важкі та шкідливі. Проте сучасна наука та медицина констатує протилежне – стрес властивий кожній людині на кожному підприємстві, незалежно від того чи вона секретар, прибиральник чи власник величезного холдингу. Тому сучасна наука виявила таке поняття як "стрес-менеджмент". Стрес-менеджмент (від англ. Stress-management – управління тиском) – грамотне управління своїм станом і поведінкою під час сильного фізичного або психологічного напруження. Таке напруження значно знижує ефективність роботи працівника, впливаючи на його емоційний, фізичний та інтелектуальний стан. Постійне перенапруження провокує хронічну втому, котра супроводжується втратою інтересу до роботи.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Питання щодо виникнення стресових ситуацій та управління ними досліджували такі вчені, як В.А. Бодров, Л.Г. Дика, А.Б. Леонова, А.С. Кузнєцова, А.Г. Маклаков, С.І. Сергасєв, Е.М. Борисова, Т.С. Кабаченко, А.В. Карпов, Е.А. Климов, О.Є. Кузьмін, Г.П. Логінова та ін.

Мета роботи – дослідити поняття, структуру та види стресів, а також можливості управління ними.

Виклад основного матеріалу. Поняття "стрес-менеджмент" з'явилося на Заході як комплекс заходів із запобігання стресу та реабілітації людини після його появи. Звичайно, стрес-менеджмент не може вплинути на фізичні стрес-фактори, проте впливати на перебіг стресу він може і повинен, незалежно від природи стрес-фактора. Тому важливим є пошук шляхів підвищення, зміцнення стресостійкості людини. Стресостійкість людини, а в нашому випадку працівника – це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу, оскільки знаємо, що постійне перебування у нервовому напруженні негативно впливає на роботу організму та й на безпосереднє виконання обов'язків працівниками.

Актуальність теми також підтверджується появою терміна "синдром менеджера". До синдрому менеджера схильні люди будь-якого віку та будь-якої професії. Менеджер занадто сильно концентрується на своїх проблемах та невдачах, значну частину доби відводить на справи, веде сидячий спосіб життя (за комп'ютером або, навпаки, у постійних переїздах) і постійно не висипається. "Синдром менеджера" дуже швидко відображається на роботі організму загалом. У людини порушуються процеси обміну речовин, слабшає імунна система. Стрес (англ. "stress" – напруга) – це явище, спричинене великими або малими обсягами робіт, потребою зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Розрізняють такі види стресу, як ейфорійний та дистрес (Kuzmin & Melnyk, 2012).

Ейфорійний стрес пов'язаний із закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму. Дистрес пов'язаний із хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес зумовлює переживання, страхи, неспокій, виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я.

Також прийнято поділяти стрес за різними ознаками (Honchar & Kaban, 2012):

За місцем виникнення:

- стрес на виробництві;
- стрес у системі управління;
- стрес позаорганізаційний.

За характером емоцій:

- позитивний;

Цитування за ДСТУ: Гончар М. Ф. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві / М. Ф. Гончар, Ю. В. Білик // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 94–97.

Citation APA: Gonchar M. F. , & Bilyk Yu. V. (2017). PECULIARITIES OF MANAGEMENT IN STRESSFUL SITUATIONS. STRESS – MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE. *Scientific Bulletin of UNFU. Economic Series*, 27(2), 94–97. Retrieved from: <http://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/350>

- негативний.

За складом учасників:

- груповий;
- міжособистісний.

За джерелом походження:

- особистий;
- робочий;
- суспільний.

За характером впливу:

- матеріальний;
- духовний.

Вище розглянуто загальну характеристику стресу та стрес-менеджменту, але наочніше висвітлимо на прикладі конкретного підприємства. І хорошим та наочним прикладом такого підприємства для розуміння поняття стрес-менеджменту є Національний академічний український драматичний театр ім. Марії Заньковецької. Це комплекс виробничо-творчої діяльності, в якій слово стрес – це апіорі невід'ємна частина. Отож, спершу розглянемо різновиди конкретних стресів на цьому підприємстві.

Існують різні види стресів, які грамотний та хороший управлінець має вміти розрізняти, ідентифікувати та намагатися усунути.

Найпоширенішим є стрес на виробництві, котрий виникає в тих організаціях, котрі безпосередньо виготовляють продукцію різного виду. Він поширюється на працівників у цехах, шахтах тощо. Найчастіше цей стрес пов'язаний саме з умовами праці, котрі є досить важкими і шкідливими. Людина постійно перебуває у стані нервового напруження, оскільки несе відповідальність за якість продукції. Також на неї впливають й інші фактори, такі як шуми, стукіт тощо. Працівникам важче сконцентруватися на своїй роботі, і тому від цього в них виникає нервове напруження. Конкретні працівники на досліджуваному підприємстві – це є головний інженер, працівники відділу виробничих майстерень: монтувальники сцени та декорацій, швейний відділ, художники, працівники столярного цеху, реквізитори, працівники світлозвукового обладнання.

Наступним є стрес у системі управління. Ця категорія стресу стосується безпосередньо управлінців та керівників. Він виникає через момент відповідальності за штат персоналу, особистих переживань за власні управлінські рішення та повноваження. Певні управлінські моменти можуть не стикатися з особистим характером управління, тому на підґрунті цього виникає стресова ситуація, але більш морального характеру, аніж фізичного. А також стрес може виникати через відсутність збігів між інтересами підлеглих та керівника. Досить яскравим прикладом такого управлінського стресу є стрес, котрий спричинений конфліктом між художнім керівником та актором трупи. Художній керівник – це є основа театру і запорука успіху виконання всіх виробничих завдань цього підприємства. Проте художній керівник – це творча людина, яка має специфічний характер та досить творче бачення. Тому існує низка конфліктів між акторською трупю і керівником: недооцінення здібностей актора, нестача ролей, невірне бачення творчого процесу. Це спричиняє конфлікти, а отож, стреси у театрі. А як відомо, театр – це не офісна і не

виробнича робота. Дружні та щирі взаємовідносини керівника та акторів – це запорука успіху театру, якщо ж ні – то вважайте, що театру настав кінець. А додаючи той фактор, що артисти – це досить емоційний прошарок населення, то стресова ситуація від цього має більшу ймовірність, ніж приміром у супермаркеті чи магазині одягу.

Наступний вид стресу – це стрес позаорганізаційний. Цей вид стресу виникає у працівника поза роботою, це можуть бути проблеми у сім'ї, якісь особисті невдачі в житті, чи конфлікти з друзями на роботі чи поза роботою. Цей вид стресу безпосередньо не залежить від роботи, він створюється зовнішніми обставинами.

Наступні види стресу, котрі більше спричинені емоціями, можуть бути або позитивними, або негативними. Позитивний стрес зумовлений позитивними емоціями: утвердження на нову довгоочікувану роль, підвищення по кар'єрній сходинці, присвоєння звання заслуженого/народного артиста; також це може не залежати від робочого місця, приміром весілля, народження дитини тощо. Також може бути негативний стрес, зумовлений негативними емоціями, як на роботі, так і вдома. Якщо позитивний стрес створює певну мотивацію до роботи, прагнення втримати цей хороший стан, то негативний стрес, навпаки, демотивує, пригнічує і погіршує продуктивність праці. А результатом негативного стресу є зниження якості виробленого продукту, в нашому випадку – це гірша вистава, гірша репетиція, погані декорації чи костюми тощо.

Наступний вид стресу, який дуже притаманний досліджуваному підприємству – це є груповий стрес, тобто причиною якого стала взаємодія кількох людей. А ось міжособистісний стрес – це взагалі для театру як апіорі: люди досить тісно співпрацюють: художники, сценографи, декоратори, режисер, актори тощо. Незбіг інтересів, конфлікти між двома людьми створюють проблеми в мікрокліматі колективу. І це насамперед позначається на якості виробленого продукту, тобто вистави. Погана взаємодія акторів, погіршення настрою, небажання грати тощо – негативно впливає як на весь театральний колектив, так і на споживача: глядач бачить неякість та халтуру, і відчуває поганий настрій та енергетику. Це не мотивує глядача прийти ще раз, а навпаки – він більше не захоче повернутися. А отже, малі касові збори, недоотримання прибутку тощо.

Ще одним видом є особистий стрес: стрес-фактором виступають особисті почуття чи стосунки працівника. Вони ніяк не пов'язані з роботою, з підприємством загалом, але такий стрес впливає на виконання працівником своїх обов'язків. Також існує т. зв. робочий стрес, котрий виникає тоді, коли працівника не влаштовують умови роботи, колектив, ставлення керівництва, рівень оплати його роботи тощо. А конкретним прикладом є приклад в акторській трупі: головних ролей є не так багато, і часто хороші актори роками проводять в масовці, або ж в акторах другого плану. Це великий удар по амбіціях та самооцінці актора, що створює йому стрес значною мірою. Потім виникають конфлікти з режисером або художнім керівником. Це все збиває робочий творчий процес, цілісність якого для такого виду підприємства – це основа основ. Театр – це специфічний та

неуніверсальний вид підприємства, і управління стресами на такому підприємстві має більший рівень складності. Ненормований графік, виснажливі репетиції, навіть певне підривання здоров'я, оскільки актори – це друга за складністю професія на світі після шахтаря. Отож, стрес-менеджмент україні потрібен на такому виді підприємств (Lukianets, 2017).

Оскільки детально класифікували стреси, які можуть виникати на такому підприємстві як театр, тепер потрібно виокремити шляхи управління стресом і навести конкретні приклади.

Першим видом управління стресом є коучинг керівництва. Цей вид діяльності стрес-менеджменту полягає в особистому наставництві, тренерстві та супроводі. Роль коуч-консультанта полягає в тому, щоб надати допомогу керівникові побачити плюси та мінуси управлінських рішень, активізувати життєві стратегії, які надалі допоможуть досягти запланованого успіху. Конкретним прикладом цього коучингу є те, що до художнього керівника театру директор наймає коуч-тренера (в нашому випадку це компетентна особа, такого ж рангу і кваліфікації як і художній керівник), який новим об'єктивним і незацікавленим поглядом зможе оцінити колектив, підкаже певні рішення щодо зміни пріоритетів діяльності або ж допоможе віднайти нові шляхи розвитку колективу. Цим самим коуч-тренер допомагає оптимізувати управлінські рішення, котрі максимально знизатимуть рівень стресу в акторському колективі, а також тренер допоможе створити стратегічний план діяльності художнього керівника з урахуванням особливостей усіх працівників, їх якостей, для того щоб створити максимально комфортні умови праці та мінімізувати ризики виникнення конфліктів та стресів в театрі (Kagrov, 2006).

Наступним шляхом для регулювання стресів на підприємстві є організаційна поведінка. Цей вид стрес-менеджменту полягає в тому, що керівник – це взірць, його поведінка повинна спонукати працівників до наслідування. Конкретним прикладом є така ситуація. Театр випускає новий продукт (у нашому випадку це прем'єрна вистава), логічним є те, що на підприємстві (тобто в театрі) відбувається стресова ситуація та нервова атмосфера. Проте грамотний художній керівник згладжує усі нервові ситуації, спокійний, вислуховує усі побажання акторів, декораторів, костюмерів, сценаристів тощо. Його поведінка абсолютно впевнена та виважена, цим самим він показує усьому трудовому колективу, що все гаразд, що вистава готова до випуску, проект окупиться, бо квитки продано, цим самим налаштовує акторів на позитив. Як результат – успішно зіграна вистава, аншлаг, реклама поширюється набагато інтенсивніше, цим самим забезпечуючи збільшення попиту споживачів на цей продукт, а актори, своєю чергою, абсолютно спокійні та впевнені і цим самим показують якісну виставу. Тому управлінець – взірць, який має відповідні навички, особливості – це запорука успішного менеджменту, а отже робота виконується на результат.

Наступним не менш важливим видом управління стресом є управління навантаженням. Насамперед тут вже йдеться про директора театру, а потім розгалуження на всі відділи. Директор театру повинен розписати

всім своїм підлеглим (керівникам підрозділів) час з максимальною ефективністю і мінімальною стресотійкістю. Тому йому потрібно переглянути робочий час працівника та види робіт, котрі вони виконують. Оцінити можливості цих керівників, зіставити їхні види робіт і визначити оптимальний робочий план, а також для мінімізації стресу запровадити антистресові програми на підприємстві, наприклад, як премію давати абонементи в басейн або фітнес-зал тощо. Тобто для того, щоб працівник почувався комфортно, управлінець повинен створити належні умови для його роботи і відпочинку.

Стрес-менеджмент – для українських підприємств, а зокрема для театрів, це річ досить нова і ще не до кінця вивчена. Проте це є досить ефективна річ для підприємства: ефективне використання трудових ресурсів, побудова оптимального робочого графіка, вивчення особливостей характеру кожного працівника і його слабких та сильних сторін, розуміння специфіки підприємства. Усі ці фактори формують єдину систему для вивчення стресових ситуацій і відшукування шляхів управління ними. Чим більше можливостей керівника керувати стресами – тим краще як для колективу так і для підприємства загалом: підвищується продуктивність праці, збільшується мотивація до роботи, підвищується ефективність трудових ресурсів, зменшується плинність кадрів, покращується клімат у колективі та атмосфера на підприємстві загалом. Адже для хорошого управління основне завдання, щоб його персонал йшов на роботу як на свято, і якомога більше з користю і для себе, і для підприємства проводив свій робочий час.

Висновки. Вирішуючи питання стрес-менеджменту саме в такому специфічному виді підприємництва, як театр, потрібно враховувати те, що це неординарний вид виробництва, оскільки він продукує не товар, а культурну послугу. Отож, усі стандартні методи боротьби зі стресом на такий колектив не підходять. Потрібно враховувати те, що робота працівників театру, а особливо творчого акторського та художнього колективу, є досить комплексна та нестандартна, а отже, і стреси є нестандартні. Якщо порівняти продавця-консультанта магазину одягу та режисера, то стреси в них абсолютно різні, оскільки від режисера залежить набагато більше: якість вистави, забезпеченість залу, декорації, костюми тощо. Від нього залежить запорука кінцевого продукту – вистави, а від продавця одягу залежить лише цілісність речей, каси та настроїв покупців. Стресотійкість цих двох людей є різною. Творчі люди за природою свого походження вразливіші до нервових стресів, виснажлива робота забезпечує їм абсолютно ідеальне стресове середовище. Тому грамотний директор та художній керівник повинен створити на робочому місці таку атмосферу теплої колективу, мотивацію роботи і умов праці, щоб працівники менше потрапляли в стресові ситуації і працювали ефективно. Основними завданнями хорошого управління є: підтримання сприятливого колективного клімату, слідкування за станом фізичного та психічного здоров'я підлеглих, планування комфортного робочого графіка, стимулювання працівників матеріально та морально, створення умов відпочинку працівників. Це питання в Україні потребує ретельніших досліджень. Але такі дослідження мають бути диверсифіковані за видами діяльності, оскільки су-

часний світ – то світ інформації та послуг і стреси в цих сферах є досить специфічними.

Перелік використаних джерел

Honchar, M. F., & Kaban, Kh. V. (2012). Stres-menedzhment na pidpriemstvi: kharakterystyka ta sposoby vyrishennia iz zastosuvanniam kouchnhu. *Visn. Nats. un-tu "Lviv. politehnika"*, 727, 28–32. [in Ukrainian]

Karpov, A. V. (2006). *Psykholohyia menedzhmenta*. Moscow: Hardaryky, 584 p. [in Ukrainian]
Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2012). *Osnovy menedzhmentu*. Kyiv: Akadem-vydav, 416 p. [in Ukrainian]
Lukianets, O. V. (2017). Stres-testuvannia yak instrument otsinky stiiikosti finansovoi systemy. *Sots.-ekon. doslidzh. v perekhid. period, 1*, 423–429. [in Ukrainian]
Yakhyna, T. R., & Foshchan, V. V. (2014). Stress-testyrovanye kak metod prohnozyrovanyia y otsenky fynansovykh ryskov torhovooho predpriyatiia. *Biznes Inform*, 7, 200–207. [in Russian]

М. Ф. Гончар, Ю. В. Билик

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены теоретические и методологические подходы к определению сущности понятия "стресс" и классификации видов стрессов. Изучены функция, роль и назначение стресс-менеджмента на предприятиях различных отраслей. Раскрыто влияние определенных видов стрессов на принятие управленческих решений по деятельности предприятия и создания нужного микроклимата для его эффективного функционирования. Приведена классификация стрессов по классификационным признакам и существующие возможности борьбы с ними с помощью различных инструментов, отвечающих необходимым критериям. Оценено влияние стрессовых ситуаций непосредственно на эффективность деятельности коллектива исследуемого предприятия, выделены положительные и отрицательные последствия стрессовой ситуации. Сделаны выводы о возможностях выделения путей борьбы со стрессом и приведены конкретные примеры их применения. Охарактеризованы варианты применения предложенных мер борьбы со стрессом на предприятиях и осуществлено описание положительных и отрицательных последствий использования коучинга для улучшения управления в условиях стресса. Предложены направления для осуществления дальнейших исследований, связанных с уменьшением негативного воздействия стрессовых ситуаций, которые могут возникать на предприятиях по тем или иным причинам.

Ключевые слова: стресс; управление в стрессовых ситуациях; организационное поведение; коучинг; управленческое решение.

M. F. Honchar, Yu. V. Bilyk

PECULIARITIES OF MANAGEMENT IN STRESSFUL SITUATIONS. STRESS – MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Theoretical and methodological approaches to defining the essence of the concept of "stress" and the classification of stress is explored. The function, role and purpose of stress management in different industries are studied. The author reveals an impact of certain kinds of stress on the decision-making on the company activities and on the creating enabling microclimate for the effective company functioning. Furthermore, the author describes the topology of stress according to classification features (by place of origin, by the nature of emotions, by the composition of participants, by the source of origin and by the nature of the impact). The author remarks the existing capabilities to combat these different kinds of stress with a variety of tools that meet the necessary criteria. The direct impact of stress situation on the performance of the team of the company is evaluated, the positive and negative effects of stressful situations are highlighted. It is concluded about the possibility of isolating ways for combating stress and the concrete examples of their application are demonstrated. The author characterized the options of application for proposed measures to combat the stress at the enterprises and he described positive and negative consequences of using coaching to improve control under stress situations. The coach helps manager to see the pros and cons of administrative decisions and to intensify the vital successful strategies. The author emphasizes that the main tasks of a good manager are: to maintain the favorable climate at the collective level, to control the state of physical and mental health of employees, to plan a comfortable working hours, to support financially and morally of workers, to create the conditions for rest of employees. The author suggests directions for further research related to reducing the negative impact of different stressful situations at the enterprises.

Keywords: stress; management in stressful situations; organizational behavior; coaching; management decision.

Інформація про авторів:

Гончар Михайло Федорович, канд. екон. наук, доцент, НУ "Львівська політехніка", м. Львів, Україна.

Email: mykhailo.f.honchar@lpnu.ua

Билик Юлія Василівна, магістр, НУ "Львівська політехніка", м. Львів, Україна.

Email: margaritka9509@gmail.com